للمدير الممارس

قيادة الفرق المشتتة

مايكل إي. كوسلر
سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION
العبيكان
obeikan

دليل الأفكار العملية

قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة



دليل الأفكار العملية

قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة

تأليف

مايكل إي. كوسلِر

وسونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leading Dispersed Teams
Michael E. Kossler and Sonya Prestridge

ISBN 1-882197-81-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 670 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إي، مايكل

قيادة الفرق المشتتة./ مايكل إي: مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 4 - 670 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1232

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.

مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة

موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

هذا كتابٌ عن قيادة الفرق المشتتة - وهي الفرق المكوَّنة من أشخاصٍ لا يعملون في المنطقة الجغرافية نفسها. مثل هذه الفرق لا يلتقي أفرادها وجهاً لوجه، بل يفصلهم عادةً الزمن والمسافة، وغالباً ما يحملون آراء ثقافية مختلفة ينقلونها إلى عملهم. إنَّ حلَّ مشكلاتِ التواصلِ الكامنةِ وابتكار أساليب وعمليات لاتخاذ القراراتِ وتسوية الخلافات يمثلان تحدياتٍ يواجهها قادة الفرق المشتَّتة. لكن قبل أن يتصدوا لتلك التحدِّيات، عليهم أولاً أن يحلِّلوا الدعم الذي ستتلقَّاه مِثلُ هذه الفرقِ من المؤسسة برمتها. تعدُّ الفرق المشتَّتة وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالمٍ يتزايد ترابط أجزائه يوميّاً. وتوجيههم إلى استخدام كاملِ طاقاتهم الكامنة يمثل تحدِّياً صعباً لأكثر قادةِ الفرق تمرُّساً.

ما هو الفريق المشتت؟

الفريـق المشتت هو، ببساطة، الفريق الذي لا يعمـل أفراده في المكان نفسه. وتستطيـع الفـرق المشتتـة أن تتخطّى الحدود، مثـل فرق العمـل الافتراضية أو الفـرق متعددة الوظائف، التي يمكنها تجاوز الحـدود المؤسسية. لكنّ المسافات بينها تُقاس تبعاً للبلدان والثقافات والمناطق الزمنية. فأعضاء هذه الفرق يأتون من ثقافات مختلفة، ويمكنهم أن يحملوا وجهات نظرٍ متباينة تبايناً جذرياً.

وتجمـع الفـرق المشتّتة في وحدة عمـل واحدة ومثـيرة للاهتمام ظاهرة التفاعلات البشرية مع التقنية والعمل الجماعي والاتصال بين أفراد يُباعدُ بينهـم الزمن والثقافة والمسافة. تؤدي مثل هذه السِّمات إلى ظهور تحدّيات مختلفة تواجه الأداء الفاعل، وتؤثر في نموِّ العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

تمتعت الفرق المشتّتة ببعض التميز في المؤسسات بسبب تأثير الأسواق العالمية. فالفرق المشتّتة التي تتخطّى الثقافات، مثلاً، يمكنها أن تساعد في ضمـان تناسب منتجات المؤسسة وخدماتها مع الثقافات التي تعرض فيها، ويمكـن أن تكـون مختلفة عن ثقافة المؤسسة الأصليـة. ويمثل تنسيق جهود أعضاء الفريق برغم اختلافاتهم، والمحافظة على فاعليتهم وتدعيمها - في الوقت نفسه- تحدياً لقيادة الفريق المشتت.

تصرَّف عالميّاً, وفكِّر محلّياً

بالرغـم من أن الفـرق المشتتة والفـرق المحلية تختلف تمامـاً في البنية التكوينيـة والعمل إلاَّ أنهـا تتقاسم بعض السِّمات المهمـة. فالفرق النَّاجحة

كلهـا يجـب أن تكـون مصممَّـة بطريقة فاعلـة. يشمل ذلـك تحديد هدف الفريـق، وبنـاء خـبرات إدارة المشـروع، وتحديد دور كل عضـو في الفريق، ووضع منحى واضح لإتمام العمل المطلوب. والأكثر أهمية ربما وجود أهداف واضحـة وغايات مدروسة ومفهومة مـن الأعضاء جميعهم. ولكي تكون تلك الفـرق (المشتتـة والمحلية) فاعلة يجب عليها أن تنسـق سلسلةً من المهمات المعقَّدة، وتحبكها في نسيج متجانس.

إن أهميـة تكوين الفريـق سمةٌ مشتركةٌ أخرى. إذ يركـز القادة انتباهاً دقيقاً على السمات المميزة على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق، وعلى كيفيـة توليفها لتشكيل الفريـق. وتشمل تلك السمات عوامـل مثل الكفاءَة، والرغبة في العمل ضمن الفريق، ومدى تشابه واجبات ومهمات الأعضاء.

يعدُّ العمل الجماعي والثقة سمتين أساسيتين للفرق المشتتة والمحلية معاً. في الفـرق الفاعلة، يعمـل الأعضاء معاً على أداء المهمـات. ويؤدي الاتصال -إرسـال وتلقي المعلومـات وتفسيرها والعلاقـات الشخصيـة المتبادلة بين الأفـراد- دوراً مؤثـراً في تقريـر نجاح النوعين من الفـرق. ففي كل منهما يلتقي الأعضاء باستمرار لمراجعة مدى التقدم في العمل وصقل الأساليب.

إذا كانت الفرق المشتتة والمحلية متشابهة إلى هذا الحد، فربما تسأل لماذا تستلـزم قيادة الفريق المشتت انتباهـاً خاصاً. تكمن الإجابة في الاختلافات والفـوارق، التـي يمكن أن تظهر -وفي هذا مفارقـة لافتة- في مجالات أوجه التشابه نفسها. فعندما يتعلق الأمر ببنية الفريق وتصميمه، مثلاً، يمكن أن توجـد جدولة الصعوبـات تحدياتٍ مهمة لإدارة المشـروع. فجداول المواعيد والعمـل، والميزانيات، والمسافة الجغرافية، وفـروق التوقيت، وعوامل أخرى يمكـن أن تؤثر في أدوار أعضاء الفريق وتجعـل الحفاظ على وجهة واضحة له أكثر صعوبة.

الاختلافـات في تكوين الفريـق تؤدي دوراً أيضـاً. ولأن الفوارق الثقافية أكـثر عمقاً بين أعضاء الفرق المشتتـة، تتزايد الحاجة إلى الوعي والتسامح عندمـا يتعلق الأمـر بالعلاقات الشخصيـة المتبادلة. وفي حالـة غياب هذا الوعـي والتسامح، سيتأثر العمـل الجماعي والثقة تأثـراً سلبياً، مما يجعل الاتصال واتخاذ القرارات أكثر صعوبة على الفريق.

العضوية والثقة

إن القـادة الذين يشجعون إحساساً عميقـاً بالعضوية في فرقهم المشتتة يقطعون شوطاً بعيداً في تنمية الثقة بين الأعضاء. يذكر المتمرسون في الفرق المشتتة عدة أساليب (تكتيكية) يمكن تبنيها لإيجاد إحساس بالعضوية.

- □ أعلِمْ الفريق بالتغييرات المؤسسية/التنظيمية طويلة الأمد.
- □ اطلـب من الفريـق تزويدك بمعلومات عن القضايـا المؤسسية/التنظيمية المهمة.
- □ خصّص وقتاً لأنشطة بناء الفريق.
- □ شجِّع الاتصال والتواصل بين الأعضاء جميعاً.
- □ اعقد اجتماعاتٍ مباشرة مع الأعضاء.

القيادة التي تستثمر الفوائد والمزايا

تتطلـب الفرق المشتتة قدراً أكبر مـن الرعاية المباشرة والعناية الدقيقة مقارنة بالفرق المحلية، لاستغلال طاقاتها الكامنة كلها. وقادة الفرق الذين يركزون انتباههم على إيجابيات وسلبيات الفرق المشتتة يستطيعون تصميم

أساليب وتقنيات، تتصدى لاهتمامات معينة، وتزيد فاعلية الفريق. على سبيل المثال، من المزايا التي تتمتع بها الفرق المشتتة قدرتها على العمل على مدار الساعة. ويستطيع الأعضاء في الطرف الأقصى من العالم قراءة البريد الإلكتروني، والاستجابة للمشكلات، والاتصال بنُظرائهم في الطرف الآخر قبل أن يبدأ يوم عملهم.

ويمكن أن تشكل الفرق المشتتة مصدراً مؤسسياً/تنظيمياً أغنى وأكثر إبداعاً من الفرق المحلية. إن تبني منظور أوسع يمكن أن يساعد الفرق المشتتة في حل مشكلاتها بسرعة. كما أن اقتباس رؤى من الزملاء في شتى أنحاء العالم يجلب أبعاداً جديدة إلى العمل. ويمكن أن يعتمد الأعضاء على الفوارق الثقافية من أجل الوصول إلى آراء الآخرين ووجهات نظرهم وفهمها، التي ربما تؤثر -على سبيل المثال- في كيفية تسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن. إن الفرق المشتتة قادرة على جمع معلومات وتقديم حلول يمكن ألا تتوافر للمؤسسة لولاها، أو يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً.

على المستوى الفردي، يتمتع أعضاء الفرق المشتتة ببعض المزايا التي يتفوقون بها على نظرائهم في الفرق المحلية. على سبيل المثال، في حين يتعلم الأعضاء عن الفوارق الثقافية عبر عملهم مع الآخرين، يمكنهم تطوير كفاءاتٍ عاطفية نشيطة تعزز علاقات العمل كلها. ويكتسب الأعضاء أيضاً معرفة بالأعمال التجارية العالمية، ومرونةً عبر توسيع شبكات أعمالهم الشخصية والمهنية، وإحساساً بالتمكين (empowerment) عبر الاستقلالية التي ترافق عادةً مسؤولية الخدمة والعضوية في الفريق المشتت.

القيادة التي تخفف من حدة الأضرار والمثالب

علـى الرغم من هذه المزايا الجماعية والفرديـة، إلا أن المثالب والعيوب الشائعـة في الفرق المشتتة يمكن أن تضعفها وتقوضها في غياب قيادة فاعلة ومؤثرة. أهم هذه المثالب والعيوب تقع في فئتين اثنتين: مشكلات في عمليات الاتصال، ومشكلات في أنظمة إدارة المشروع.

يجـب أن يدرك قادة الفرق المشتتة أن مهارات الاتصال حاسمة الأهمية في فاعليـة فرقهـم. ففرص ظهور حـالات من سوء الفهـم في الفرق المشتتة (مـا يزال الاتصال بلغـات مختلفة ومن وجهات نظر ثقافـات مختلفة أمراً إشكالياً) أكبر بكثير منها في الفرق المحلية. وتتفاقم مشكلات الاتصال بنقص التواصـل المباشر (وجهاً لوجه) وغيـاب/ أو الانخفاض الحاد في استخدام الإشـارات غير المنطوقـة (لغة الجسد قناة رئيسة لتوصيـل المعلومات). إن الاتصـال عبر البريد الإلكتروني والهاتف والفاكس يتجاهل تفاصيل كثيرة، ويترك الفريق في خضم العموميات والاستنتاجات والتجريدات.

فضـلاً عن ذلـك كله، تواجـه الفرق المشتتـة صعوبة كبـيرة في تقاسم المعلومـات ضمـن المجموعـة، ومع الأفـراد الموجوديـن خارجهـا، إذا كان أعضاؤها يتنقلون داخل الفريـق وخارجه. تستطيع الفرق المحلية الاعتماد علـى نفـوذ المؤسسة وقوتهـا، لتعيين أعضـاء جدد وتطويـر قدراتهم، لكن الفرق المشتتـة تحتاج غالباً إلى مزيد من الانتقائية في التوظيف. وقد تعين بعضـ المؤسسـات أفراداً في الفـرق المشتتة بوصف ذلك فرصـةً تطويريةً، وتعيد النظر في المهارات والميزات التي يجلبونها إلى الفريق.

علاقة حب / كره تجمع أعضاء الفرق المشتتة!

يحب أعضاء الفرق المشتتة...	ولكنهم يكرهون....
-تقانة الاتصال الحديثة.	-تعطل التقانة أو الجهل بكيفية استخدامها
-الاطلاع على الأفكار والمناهج الجديدة والتعلم منها	-عدم فهم كيفية آلية العمل في موقع مختلف
-التعرف على ثقافات مختلفة	-سوء الفهم الناتج عن التحدث بلغات مختلفة
-التمتع بالقدرة على السفر إلى أماكن ومدن مثيرة	-مدة السفر والاجتماعات المطولة التي يحضرونها مرة أو مرتين سنوياً
-التمتع بالقدرة على العمل على مدار الساعة في حل المشكلات واستجابات الزبائن	-من المنتظر منهم الاستجابة إلى الزبائن على مدار الساعة
-الاستقلالية، دون مراقبة وترصد	-الشعور بالعزلة

تمثل إدارة المشروع أيضاً تحدياً صعباً لقادة الفرق المشتتة. فكلما بَعُدَت المسافة بين الأعضاء، ازدادت صعوبة جدولة مواعيد الاجتماعات وأوقاتها. فتنسيق جهود الفرق المشتتة أصعب منه في الفرق المحلية. ولا تقدم مؤسسات عديدة ما يكفي من الدعم للفرق المشتتة، التي تحتاج إلى بنية تحتية أكثر قوة وحيوية من تلك التي تحتاجها الفرق المحلية لمواجهة تأثيرات المسافة والزمن والثقافة. وكثيراً ما يشعر الأعضاء بأنهم محرومون من القدرات اللازمة لصنع القرار، ومن السلطة. وفي حين يتركز معظم الانتباه والاهتمام على

أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، لا يحظى أصحاب المصلحة خارجها، مثل الزبائن والعملاء، إلا باهتمام ضئيل.

إطلاق الفريق المشتت

يبدأ كل فريق مشتت عمله بهدف محدد – مشكلة أو منتج جديد أو مشروع آخر يحتاج إلى دعم فريق ينتشر أعضاؤه في العالم. لكن مثلما هي الحال مع الفرق المحلية التقليدية، لا تأتي الفاعلية من فراغ. فمن المهم للقادة أن يفكروا منذ البداية بقضيتين حاسمتين. أولاً: استعداد المؤسسة لإطلاق فريق كهذا ودعمه إلى حد النجاح. ثانياً: تحديد الاجتماع الأول للفريق وعقده. فهذا الاجتماع الأول ربما يكون أهم خطوةٍ يقوم بها القائد باتجاه تعزيز العضوية والثقة، وترسيخ قنوات الاتصال، ووضع الأساس اللازم لإدارة مهمات الفريق.

تقويم الاستعداد

يمكن للتحليل المفصَّل والمدروس أن يساعد في تقرير قدرة مؤسستك على دعم الفريق المشتت. ويشمل هذا الدعم المسائل البنيوية مثل أدوات الاتصال، وأنظمة المكافآت، إضافة إلى القضايا الثقافية مثل الاستعداد للابتكار والانفتاح على وجهات النظر المختلفة. ويستطيع القادة الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية الفريق المشتت أن يتبعوا هذا التحليل عبر طرح الأسئلة الآتية:

- ما هي أفضل الممارسات التي تقوم بها الفرق الحالية (المحلية والمشتتة) في المؤسسة؟

- هل يتمتع الموظفون في المراتب الدنيا بسلطة اتخاذ القرارات؟
- ما هي المواقف تجاه التغيير في المؤسسة؟
- هـل توجد سياسات موارد بشرية مناسبة لمكافأة أعضاء الفرق والاعتراف بإنجازاتهم (على المستوى الفردي) إضافة إلى الفرق (على المستوى الجماعي)؟
- هل توجد سياسات مناسبة لمساعدة أعضاء الفرق المشتتة في مختلف أرجاء العالم على التصدي لشعورهم بالاستبعاد، والعزلة، وتدهور الروح المعنوية؟
- هل يمكن أن توفّر المؤسسة (وتدعم) تقنية اتصال سهلة الاستخدام ومستقرة في المواقع كافة التي يعمل فيها أعضاء الفريق؟
- هـل تستطيع المؤسسة أن تساعد في العثور على أعضاء محتملين يمتلكون الدوافع المحفزة والإدارة الذاتية، ويشعرون بالارتياح مع التقانة، ومع البيئة المشتتة، ويتمتعون بإدارة رشيدة للمشروعات وبمهارات في الاتصال؟

هـذه بعض الأسئلة التي يجب أن يطرحها القائد قبل إطلاق فريقٍ مشتت.

ستساعدك قائمة التحقق الآتية، بوصفها دليلاً مرشداً في إجراء تحليلك الخاص، على قياس مدى استعداد مؤسستك في هذه المجالات. وللحصول على أفضل النتائج من القائمة، استشر أصحاب المصلحة والمعنيين في المؤسسة (أولئك الذين يهتمون بنجاح الفريق) لتقرر هل أنجزت الخطط والتحضيرات جميعها أم لا.

قائمة التحقق من استعداد الفريق المشتت

باستخدامك قائمة التحقق الآتية، ستقيس مدى استعداد مؤسستك لتشكيل الفريق المشتت الذي سيتواصل عبر التقنيات الإلكترونية وإطلاقه، حيث لا يستطيع أعضاؤه التفاعل وجهاً لوجه إلا بصورة محدودة فقط. ويمكن أن تساعدك قائمة التحقق على التعرف على نقاط الضعف في تصميم فريقك، وعلى دعمه، وتعزيز قوته. ليس من الضروري أن تكون إجاباتك جميعها «نعم» قبل أن تطلق الفريق المشتت أو قبل أن تخوض تحدي قيادته. وعلى أي حال، كلما قلّت الإجابات بـ «لا»، كان الفريق في وضع أفضل لتحقيق طاقته الكامنة.

قائمة التحقق مقسمة إلى قسمين. يشمل الأول أساسيات تشكيل الفريق المشتت وإطلاقه، وهي تفيد بوصفها تقويماً سريعاً لبنية الفريق ودعمه. ويضيف الثاني بنوداً تعد أساسيةً لفريق مشتتٍ يعمل بطريقة ناجحة. ويمكن أن يساعدك هذا القسم على معالجة المشكلات الكامنة في وقت مبكر.

ابدأ بالقسم الأول. اقرأ الشرح التمهيدي وبيان القائمة. ضع إشارة إلى جانب العبارة التي تصف الحالة كما هي. لا تجب على أساس رغبتك في شكل مؤسستك أو فريقك، أو رأيك بما يجب أن يكون عليه.

القسم الأول: الأساسيات

التخطيط المؤسسي والدعم

في سبيل نجاح الفريق المشتت، يجب أن تكون المؤسسة قد خططت جيداً لإطلاقه، وأن تمتلك ما يكفي من الموارد المتوافرة والدعم اللازم.

تتبنى المؤسسة إستراتيجية عمل متطورة وواضحة تدعو لإنشاء فريق مشتت. ☐ نعم ☐ لا

يتمتـع الفريق بدعم واضح لا لبس فيه من أعلى المراتب الإدارية في المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا

يســود المؤسسة فهم أساســي لمفاهيم الفريق وعملياته، وكيفية العمل في الفرق المشتتة. ☐ نعم ☐ لا

المؤسســة علــى استعــداد لدفع نفقــات سفــر الأعضاء لحضور الاجتماعات المباشــرة أثناء مرحلتي التحضير والإطلاق. ☐ نعم ☐ لا

وضعت المؤسسة وسائل لمراقبة التغيير المؤسسي ورصده على المدى الطويل، نتيجة إطلاق الفريق المشتت. ☐ نعم ☐ لا

إذا كان استخـدام الفـرق المشتتــة ضمــن إستراتيجيــة مؤسسية واسعة النطاق، فخذ بالاعتبار البندين الآتيين:

تستطيــع المؤسســة أن تربــط فرقهــا المشتتــة معاً ومع نشاطها المستمر. ☐ نعم ☐ لا

اطلعت المؤسسة على الفرق المشتتة في المؤسسات الأخرى لتقرير أفضل الممارسات. ☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني: العوامل الأساسية للفرق المشتتة الفاعلة

الغايــات، والأغراض، والأهــداف، والمهمــات، والأدوار، والسلطــة، والجداول الزمنية، وقياس الأداء، وأنظمة التعلم.

لكــي يكون الفريق المشتت ناجحاً، يجب أن يدرك سبب وجوده (الغرض والغايــة) وما الذي يحاول فعله (الأهــداف والمهمات). ويجب أن تحدد الأدوار والسلطــة بدقة وعناية، وأن توضــع جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم.

الغرض والغاية

يمتلك الفريق تفويضاً واضحاً. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير عن غرضه بوضوح. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما الذي نفعله؟ ☐ نعم ☐ لا

يوسع غرض الفريق من إمكانياته. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما هو منتجنا الأخير أو نتيجتنا النهائية؟ ☐ نعم ☐ لا

الأهداف

يستطيع الفريق أن يضع أهدافاً تعاونية منذ البداية. ☐ نعم ☐ لا

لكل هدف غاية واحدة على الأقل، وكل غاية ترتبط بمهمة واحدة على الأقل. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير بوضوح عن أهداف محددة. ☐ نعم ☐ لا

المهمات

للفريق مجموعة من المهمات المترابطة والمصممة لوصل الأهداف بالنتائج. ☐ نعم ☐ لا

حددت المسؤوليات، وطورت العلاقات بين الأعضاء والمهمات. ☐ نعم ☐ لا

يتحمل الفريق مسؤولية النتائج بصورة جماعية. ☐ نعم ☐ لا

وضح الفريق المهمات والقرارات التي تحتاج إلى مدخلات الأعضاء. ☐ نعم ☐ لا

الأدوار

ثمة إجراء مناسب ليعرف كل عضو مجالات عمل الأعضاء الآخرين، وإسهامها في عمل الفريق. ☐ نعم ☐ لا

في الفريق قائد أو عضو يستطيع أن يؤدي كُلاً من الأدوار الأساسية الآتية:

تنسيق الإمداد اللوجستي (ترتيب اجتماعات الفريق، والاتصالات في المؤتمرات، وأنشطة أخرى مرتبطة بعمل الفريق). ☐ نعم ☐ لا

مراقبة المهمات (ضمان بقاء الفريق مركزاً على العمل الذي يجب عليه إتمامه). ☐ نعم ☐ لا

مسؤولية تسهيل العمليات (التركيز على كيفية استكمال عمل الفريق عبر توجيهه لاستكشاف مقاربات وإستراتيجيات مختلفة). ☐ نعم ☐ لا

نقل المعلومات بين أفراد الفريق (التأكد من نشر المعلومات المتعلقة بعمل الفريق – المضمون والعمليات - بين أعضائه كلهم). ☐ نعم ☐ لا

الدفاع عن الفريق (شخص من خارج الفريق من مصلحته نجاح الفريق، ومستعد للمساعدة في تأمين الموارد الضرورية، والتغلب على الحواجز المؤسسية/التنظيمية، وتقديم التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بكيفية مقاربة عمل الفريق وإنجازه). ☐ نعم ☐ لا

تنسيق التقنية (معرفة/وقدرة على تدريب أعضاء الفريق على استخدام تقنيات الاتصال المتوافرة للمجموعة، مثل عقد الاجتماعات عبر أجهزة الفيديو والهاتف والإنترنت... إلخ). ☐ نعم ☐ لا

التنسيق الاجتماعي (تلبية الحاجات الاجتماعية للفريق، مثل المساعدة على بناء الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق). ☐ نعم ☐ لا

السلطة

يستطيع الفريق أن يقرر كيف يلبي مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق أن يقرر الأعمال التي يقوم بها، والوقت المناسب لذلك، دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق أن يقرر هل يغير إستراتيجيته وأساليبه، إذا دعت الضرورة لتلبية مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك. ☐ نعم ☐ لا

جداول زمنية

حُدِّدت مواعيد تسليم نتائج الفريق. ☐ نعم ☐ لا

وضعت للفريق لائحة واضحة تضم مواعيد التسليم، والمهلة الأخيرة، وغير ذلك من العلامات الأساسية الأخرى. ☐ نعم ☐ لا

هناك توجيهات إرشادية صارمة لإدارة مشروع الفريق. ☐ نعم ☐ لا

أنظمة التعلم وقياس الأداء

هنالك نظام قياس محدد ومعقول للأداء من أجل تقدير التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، وتخصيص المكافآت. ☐ نعم ☐ لا

فيما يتعلق بالمكافآت المالية، يخصص أكثر من ٨٠٪ منها لمكافآت الفريق، لا للأفراد. ☐ نعم ☐ لا

يخطط الفريق للاحتفال بمناسبة إنجاز مشروعه. ☐ نعم ☐ لا

هنالك عملية مناسبة للتقويم والتشارك مع قادة الفرق الأخرى فيما يتعلق بالدروس التي تعلمها الفريق من المشروع. ☐ نعم ☐ لا

كفاءات قادة الفرق وأعضائها ومهاراتهم

لكـي يحقق الفريـق المشتت النجاح، يجـب أن يضم الأكفـاء والمؤهلين (الذيـن اختيروا للمهـارات والميزات والسمات التي تؤثـر في عمل الفريق)، ويكون حجمه مناسباً (يضم عدداً كافياً من الأعضاء لإنجاز العمل، ولكن دون أن تتكرر الأدوار والمسؤوليات). ويشمل أعضاء الفريق الأشخاص الأساسيين في الفريـق، والموظفين الذين يشكل عملهم امتداداً لعمل الفريق، وشركاء أو خبراء أو داعمين من خارج الفريق يمكن تجنيدهم عند الحاجة.

يتصف أعضاء الفريق المشتت بأنهم:

قادرون على العمل في بيئة الفريق الجماعية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على الانطلاق ذاتياً، ويعتمدون على التوجيه الذاتي. ☐ نعم ☐ لا

تدفعهم عوامل محفزة قوية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على تحمل المفاجآت غير المتوقعة. ☐ نعم ☐ لا

منفتحون على التجريب والاختبار. ☐ نعم ☐ لا

يتمتعون بحب الاستطلاع والاستكشاف. ☐ نعم ☐ لا

يسعون وراء المعلومات ذات الصلة. ☐ نعم ☐ لا

مستعدون لتعلم تقنيات جديدة. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على القيام بأدوار متعددة وراغبون في ذلك. ☐ نعم ☐ لا

قـادرون على المشاركة في القيادة وأخذ دور القيادة مراراً في مسار عمل الفريق. ☐ نعم ☐ لا

يستطيعون تفهم وجهات نظر الآخرين.	☐ نعم ☐ لا
يستمتعون بالعمل التعاوني.	☐ نعم ☐ لا
يصغون بدقة.	☐ نعم ☐ لا
مستعدون لركوب المجازفة.	☐ نعم ☐ لا
يستطيعون الاعتماد على أفكار الآخرين.	☐ نعم ☐ لا
يتكيفون مع الثقافات المتعددة.	☐ نعم ☐ لا

التقنية والاتصالات

يستخدم الفريق المشتت الناجح مزيجاً من وسائل الاتصال الإلكترونية، ليحافظ على روابط اتصال فائقة بين أعضائه. وهذه الروابط تمكن التفاعلات - التي تنتج العلاقات وتحافظ عليها.

تمتلك مؤسستك التقنيات المناسبة الآتية لدعم الفرق المشتتة:

الهاتف.	☐ نعم ☐ لا
البريد الإلكتروني.	☐ نعم ☐ لا
الفاكس.	☐ نعم ☐ لا
البرمجيات التي تستخدمها المجموعات (مثل، لوتس نوتس).	☐ نعم ☐ لا
شبكة داخلية.	☐ نعم ☐ لا
الإنترنت.	☐ نعم ☐ لا
إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات.	☐ نعم ☐ لا
إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الفيديو.	☐ نعم ☐ لا
تدرك أنت وفريقك أن دعم الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت يمكن أن يُستخدم في إدارة الوثائق.	☐ نعم ☐ لا

جدولة مواعيد المجموعة.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المشروع.	☐ نعم ☐ لا
الاتصال.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المعرفة.	☐ نعم ☐ لا
إذا لم يستطع الفريق أن يجتمع وجهاً لوجه أثناء مرحلة الانطلاق، فإن هناك نظاماً فاعلاً من الوسائل السمعية البصرية (عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات أو الفيديو) يمكن استخدامه في هذه المرحلة الحاسمة.	☐ نعم ☐ لا
ربط مركز قيادة الفريق بعناوين البريد العادي والإلكتروني، إضافة إلى الهاتف والفاكس.	☐ نعم ☐ لا
تستطيع الاتصال بأعضاء الفريق كلهم (عبر الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي).	☐ نعم ☐ لا
جمعتَ معلومات تدرج حسب الأولوية وسيلة الاتصال المفضلة لكل عضو.	☐ نعم ☐ لا
يستطيع الأعضاء الوصول إلى المعلومات كافة التي لها علاقة بدعم غاية الفريق وتحقيق أهدافه.	☐ نعم ☐ لا
سيتم تقاسم وسائل اتصالات الفريق بوصفها عاملاً مساعداً لإدارة المشروع وتوجيه الأعضاء الجدد.	☐ نعم ☐ لا
سيكون الأعضاء قادرين على اتخاذ قرارات سريعة وتنسيق أعمالهم نتيجة لعملية توزيع المعلومات.	☐ نعم ☐ لا
هنالك دعم لمساعدة الأعضاء على تعلم كيفية استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المتوافرة للفريق.	☐ نعم ☐ لا

الاجتماع أول مرة

لا شـيء يعادل في الأهمية الاجتماع الأول للفريـق المشتت. فالفريق الذي يفصـل بين أعضائه الزمن والمسافة والثقافـة، ليس لديه سوى منفذ محدود لتوضيح الأهداف، وبناء علاقـات الصداقة بين الأعضاء، وضمان التزامهم بالفريـق. يجـب أن يركـز قائـد الفريـق المشتت انتباهـاً خاصاً علـى كيفية التخطيط للاجتماع الأول وإدارته.

يجب أن يعقد الاجتماع الأول للفريق وجهاً لوجه، إن أمكن. ومن المستبعد أن يمتلك قائد فريق مشتت مؤسس حديثاً الموارد الضرورية لجمع الأعضاء معـاً في مناسبة ترفيهية مكلفة ومعقدة لبنائـه. إلا أن إمكانية جمع أعضاء الفريـق معاً لعقد لقاء تعارف بسيط تقع على الأرجح في متناول معظم قادة الفـرق، إن لم نقـل كلهـم. وفي هذه الحالة، مـن الممكن أن تبتكـر اجتماعاً تمهيديـاً فاعلاً، يناقش فيـه الأعضاء القضايا المتعلقـة بعملهم معاً، وكيف يتناسـب عملهم مع أهداف المؤسسة، وكيف يمكن أن يتفاعلوا بأسلوب أكثر تأثيراً وفاعلية.

سيكـون للاجتماع الأول الفاعل تأثـير إيجابي على الاجتماعات اللاحقة، المباشـرة أو بواسطة أجهزة الاتصال الإلكترونية، لأنه يُعبِّد الطريق للتعاون. فعندمـا يتعـرف الأعضاء أحدهـم إلى الآخر شخصياً، يسهـل عليهم تبادل الاعتمـاد والدعـم. وإذا تمكن أعضاء الفريق المشتت مـن اللقاء شخصياً في اجتماعـه الأول، فسيقل احتمال تأثر عمله سلبـاً باختلاف المناطق الزمنية. ومن الأرجح أن يختلـف الأعضاء الذين تمتعوا بفرصة اللقاء الشخصي على أمور إستراتيجية لا شخصية، وهذا يفيد في أداء الفريق أيضاً. إن الاختلاف على كيفية التصدي للتحديات وإنجاز المهمات يمكن في الواقع أن يبتكر مزيداً

مـن الأفـكار ووجهات النظـر الجديدة، لكـن النزاعات الشخصيـة يمكن أن تجعل الفريق أقل فاعلية؛ لأن الانتباه قد صُرف عن العمل ووجّه نحو التزاحُم والعدائية. وتعد إدارة تلك النزاعات مهارة مهمة يجب أن يمتلكها قادة الفرق، إلا أن المسافة والاختلاف يجعلان النزاعات الشخصية صعبة الحل.

لعقد الاجتماعات اللاحقة، فكّر بهذه التوصيات الإضافية:

اختـر تقنيـة صحيحـة تناسـب غرضـ الاجتمـاع. مثـلاً، إذا كان الغرضـ تقاسـم المعلومات، فقد لا يكون مُهماً أن يشـارك الأعضاء كافة في الوقت نفسـه، وتستطيع أن تحصل على الإجابـات التي تريدها عبر البريد الإلكـتروني. أما إذا مثّل الوقت عاملاً حاسمـاً، فأنت بحاجة إلى استخدام تقنيـة الزمن الحقيقـي (real time tech)، مثل عقد الاجتماعات بواسطة أجهـزة الفيديـو، أو الهاتـف، أو الإنترنت. حـاول اختيار أسهـل حل تقني، فهـدف التقنية خدمة الفريق لا الهيمنة عليـه. لا تجُرب تقنية جديدة أثناء جلسـة مهمة يمثـل فيها الوقت عامـلاً حاسماً. بل اختـبر التقنية الجديدة بنفسك قبل أن تُخضِع الفريق لها.

خُذ المناطق الزمنية بعين الاعتبار عند جدولة اجتماع الفريق المشتت. يمكن لذلك أن يخدعك إذا كان أعضاء الفريق المشتت في أمريكة الشمالية، وأوروبـة، وآسيـة مثلاً. فإذا لم تستطع أن تتجنـب الطلب من أحد الأعضاء حضور اجتماع في منتصف الليل، فاعمل على ترتيب جدول الأعمال بأسلوب متناوب، بحيث لا يعاني العضو نفسه من سوء التوقيت دوماً.

أدرك حقيقـة أن بعضـ الأعضـاء ربمـا لا يشاركون بصورة كاملـة. فالوضع الاجتماعـي، والثقافة، ومشكلات اللغة، وفوارق التوقيت، والمسافة يمكن أن تجعل المشاركـة الكاملة صعبةً على بعض الأعضـاء. تأكد من فهم الفريق لفكرة أنّ من المنتظر مشاركة الجميع، واعثر على طرق بديلة للمشاركة عند الضرورة.

قيادة الفريق المشتت

تمتلك الفرق الفاعلة هدفاً واضحاً، وبنية تمكين للفريق، ودعماً مؤسسياً قوياً، وعلاقات داخلية متينة، وعلاقات خارجية أقيمت بعناية، وإدارة فاعلة للمعلومات. تعد هذه السمات ضرورية لكلا النوعين من الفرق المحلية والمشتتة. ولكن حتى إن كانت لديك خبرة طويلة في قيادة الفرق على المستوى المحلي، فإن تحمل مسؤولية الفريق المشتت تثير تحدياتٍ استثنائية صعبة. فما إن يؤسَّس الفريق المشتت، حتى يحتاج القائد الذي يريد ضمان نجاح الفريق إلى أن يُركز على ثلاث سماتٍ محددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

التشارك في الاتصالات والمعلومات

تتطلب الفرق المشتتة مزيداً من المعلومات والاتصالات مقارنة بالفرق المحلية. ويركز قائد الفريق المشتت انتباهاً خاصاً على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. ساعد فريقك في الاتفاق على خطوط الاتصال، وتوقيته، وأسلوبه. صمم طريقة يستطيع بواسطتها الفريق توثيق اتصالاته وتخزينها بحيث يوجد تاريخاً للفريق. ويستطيع الفريق المشتت أن يستخدم أي عدد من وسائل الاتصال، مثل البريد الإلكتروني، والبرمجيات التي تمكن من صنع القرار الجماعي، وأجهزة الفيديو والهاتف المستخدمة في عقد الاجتماعات (عن بعد). ويجب أن يفهم أعضاء فريقك المشتت قدرات كل وسيلة اتصال، وتلك التي تناسب مهمة تقاسم المعلومات على أفضل وجه. ويجب أن يحدد الفريق عدداً من الإرشادات التوجيهية والإجراءات العملية لاستخدام هذه الوسائل.

ورقة عمل: مخطط اتصالات الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط للفريق. واستخدمها لتحدد أنواع المعلومات التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق وتقاسمها بينهم. في عمود الموضوع، صنف الموضوعات المختلفة التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق. قدم مثالاً عن الموضوع وسجِّله في عمود الأمثلة. حدد أولويةً للموضوع باستخدام المقياس الظاهر في أسفل ورقة العمل وسجِّله في عمود الأولويات. أخيراً، حدِّد التقنية التي ستُستخدم في نقل المعلومات والاستجابات لها، مستخدماً القائمة الواردة في أسفل ورقة العمل، وسجِّل ذلك في عمود التقنية.

نقدم فيما يأتي عينة لكيفية تجاوب الفريق المشتت. استخدمها لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص.

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلِحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين مكاتب المؤسسة

(مفتاح قائمة) الأولوية•
مُلحة – استجابة فورية
أولَوية عليا – استجابة ضمن ٢٤ ساعة
أولوية منخفضة – استجابة بين مكاتب في مدة أسبوعين
لا حاجة إلى الاستجابة
• عدل هذه القائمة لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

خيارات التقنية•
وجهاً لوجه
هاتف أو بريد صوتي أو فاكس
بريد إلكتروني أو برمجيات الاتصال الجماعي، بريد المؤسسة أو بريد عادي
اجتماع الفريق (وجهاً لوجه أو بشكل آخر)
•عدل هذه الخيارات لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

ستساعدك ورقة العمل التي في صفحة (٣٠) على مراجعة خيارات الاتصال لفريقك المشتت والتخطيط لها. استخدمها في كُل مرةٍ تضم عضواً جديداً أو تستبدل عضواً قديماً، وفي كل مرة تضيف وسيلة اتصال أو تستبدلها، واستخدمها دورياً أيضاً لتضمن أن أعضاء الفريق كلهم يدركون الخيارات المتوافرة.

صُنع القرار

سواء تمت ممارسة العمل الجماعي محلياً أو عالمياً، فإنه يختزل في عمل الأعضاء معاً لاتخاذ القرارات. تمتلك الفرق المتميزة بالأداء المتفوق عمليات مناسبة لاتخاذ قرارات فاعلة. فهي تعرف متى يحتاج الفريق بأكمله إلى اتخاذ قرار، ومتى يستطيع قائد الفريق أو مجموعة صغيرة داخل الفريق اتخاذه. ويفهم الأعضاء القرارات الصادرة ويتقبّلونها؛ لأنهم يفهمون العملية ويتقبلونها. لكن هذه العمليات لا تأتي من فراغ. فتسهيل اتخاذ القرار الفاعل على فريق يمثل تحدياً رئيساً لكل قائد فريق. وعندما يتعلق الأمر بقيادة فريق مشتت، يصبح ذلك التحدي معقداً إلى أقصى حد بسبب صعوبة لمّ شمل الفريق.

إن التباعد بسبب المسافة والزمن والثقافة يجعل بناء فهمٍ لعملية اتخاذ القرار في الفريق وإجماع عليها أكثر صعوبة. فإذا احتاج الفريق إلى اتخاذ قرار معين، رُبما يؤجل ذلك القرار لأنه يتطلب تخطيطاً لعقد اجتماع افتراضي أو جمع الأعضاء معاً وجهاً لوجه. وإذا اتخذ قائد الفريق أو مجموعة أصغر من الأعضاء قراراً، فمن الممكن أن يفهم بطريقة خاطئة بسبب الفروق الثقافية أو اللغوية.

ستساعـدك ورقة العمـل اللاحقة على بناء عملية اتخـاذ قرار لفريقك المشتـت. استخدمها مع فريقك لتنظيم كيفية اتخاذ قرارات معينة وتبليغها للأعضـاء. راجـع ورقة العمل هـذه دورياً لتتأكد أن الأعضـاء كافة يفهمون كيف يتخذ الفريق القرارات وينقلها ويدركون ذلك.

حل النزاع

يواجـه الفريـق المشتت حتماً بعضـ أنـواع النزاعـات الشخصية بين أفـراده. وهو بذلك يشبه أي فريق محلي. ولكـن بالاعتماد على كيفية إدارة النـزاع (أو عدم إدارته) يمكـن أن يكون التأثير على فاعليـة الفريق سلبياً أو إيجابيـاً. فبالنسبة للفرق المشتتـة يصعب التصريح بالنزاع علناً وطرحه للنقاشـ ومعالجـة الأسبـاب التي تـؤدي إليـه؛ لأن المسافـة والزمن، وربما الاختلافات الثقافية تفصل بين أعضائه. وفي غياب اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه، التي تتمتع بها الفرق المحلية، يمكن أن يبقى النزاع في الفريق المشتت خفياً أو يتفاقم ويخرج عن نطاق السيطرة.

بوصفـك قائداً للفريق، يمكـن أن تكون الشخصـ الوحيد القادر على التصـدي لأي نـزاعٍ متفاقم والعمل على حله. ومـن مسؤولياتك الانتباه إلى الأفـكار المتطورة التي يتبناها الفريق بشـأن التصدي للنزاع وتوجيه منحاه عنـد الضرورة، وذلك عبر الطلـب من أعضاء الفريـق معاينة كيف أفادت -أو أضـرت- أساليبهـم في التعامل مع الخلافـات أداء الفريق. وبمراجعة الأسبـاب العامة للنزاع مع فريقك، وبتصميم إجراءٍ عملي لإدارة النزاعات فـور حدوثها، تستطيع تقليص تأثير العواقب السلبيـة للنزاع وإبراز نتائجه الإيجابية.

ورقة عمل: اتخاذ القرار في الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط الفريق. استخدمها لتحدد قرارات معينة سيتخذها الفريق، وأنواعاً أكثر عمومية من القرارات التي من المرجح أن تصدر، ومن المسؤول عن اتخاذ القرار، وهل يحتاج القرار إلى مشاركة مع الفريق، وفي هذه الحالة، كيف ستتم المشاركة (مع أعضائه أو مع أشخاص من خارج الفريق). في عمود القرار، أدرج الأنواع المختلفة للقرارات كافة التي سيتم اتخاذها. اذكر مثالاً عن القرار وسجّله في عمود «المثال». قرر من الذي سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار باستخدام مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل. سجل الشخص المسؤول في عمود «صانع القرار». وأخيراً حدد الطريقة التي سيبلغ فيها فريقك القرار، بالعودة من جديد إلى مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل، واجمع الاستجابات. ثم سجل الاستجابة في عمود «الإبلاغ».

نقدم فيما يأتي نموذجاً عن كيفية استجابة الفريق المشتت. استخدمه لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص:

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين مكاتب المؤسسة.

صانع القرار*

قائد الفريق

قائد الفريق مع مدخلات من الفريق

قائد الفريق مع أعضاء مختارين الفريق كله

فرد من أعضاء الفريق

بتوجيه من الإدارة العليا

*عدّل هذه الشخصيات لكي تنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك.

تبليغ القرار*

اجتماع للفريق وجهاً لوجه

اتصال هاتفي أو بريد صوتي

بريد إلكتروني أو أجهزة البرمجيات الجماعية

اجتماع افتراضي للفريق.

لا حاجة لأي تبليغ

*عدّل هذه التوصيفات لتنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك.

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على تكوين وعي بالنزاعات بين أعضاء الفريق، ويمكنها أن توجههم نحو إجراءات عملية تقلل من حدة الخلافات العقيمة وتحلها. راجعْ ورقة العمل هذه بصورة دورية بحيث يطور فريقك وجهات نظره وعمليات إدارة النزاع.

ورقة عمل: إدارة النزاع في الفريق المشتت

أولاً، هل ناقش أعضاء الفريق مشاعرهم بشأن النزاع؟ من أجل توجيه العملية، استخدم ورقة عمل مشابهة للورقة الآتية. اطلب من الأعضاء تسجيل استجاباتهم في فقرة «آراء عن النزاع». ثم تحديد أنواع شائعة من النزاعات ووصف تجاربهم في تلك الحالات (ليس بالضرورة أثناء العمل في الفريق الحالي). يمكنهم أن يستخدموا عمودَيْ «نوع النزاع» و«التجربة» ليسجلوا استجاباتهم. الخطوة اللاحقة هي اتفاق الفريق على نوع النزاع الذي سيتصدى له الفريق بصورة جماعية، والنوع الذي يجب حله فردياً. على من تقع مسؤولية التصدي لكل نوع من النزاع؟ هل سجل الأعضاء استجابة الفريق في عمود «مسؤولية الحل».

آراء عن النزاع

أفضل شعور راودني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

أسوأ شعور أصابني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

نوع النزاع	التجربة	مسؤولية الحل
حقائق. آراء متباينة أو تفسيرات متعارضة للحقائق يمكن تحديدها وتوكيدها وحلها.		
أهداف وتكتيكات وإستراتيجية. آراء متضاربة عن عمليات ونتائج يمكن تحديدها ومناقشتها والتفاوض بشأنها.		
أولويات شخصية مفضلة. اختلافات في المقاربة ووجهات النظر والمُثُل يمكن تحديدها والتصدي لها وفهمها والتفاوض بشأنها.		
القيم. يمكن للقيم الشخصية المتعارضة والراسخة ألا تظهر على السطح وتكون صعبة الحل.		

الفرق المشتتة

التحديات التي تواجه القيادة في عالمٍ مترابط الأجزاء

تغيرت الطرق التي تدير بها المؤسسات أعمالها التجارية تغيراً جذرياً، حيث انتقلت من المشروعات المحلية والإقليمية إلى الأسواق العالمية. وتصل التقارير عن مدى التقدم في العمل من المناطق البعيدة في الزمن الحقيقي. أما المعلومات فهي العملة الرائجة. ومكنت تقنيات الاتصالات والحاسوب من حدوث هذا التغير في العالم وشجعته، وسيجد العمال وقادة الفرق والمديرون التنفيذيون أن بالإمكان -أكثر من أي وقت مضى- استدعاءهم للتعاون مع زملاء لهم في أي ركن من أركان العالم. يفترض عالمٌ كهذا أن الفرق يمكن أن تصبح كيانات عالمية، وتقدم المستوى الرفيع من الأداء والإبداع نفسه الذي تتوقعه المؤسسات من الفرق المحلية التقليدية.

تشير أوجه الشبه بين الفرق المشتتة والمحلية إلى قدرة المؤسسات وقادة الفرق على استخدام المعرفة السابقة عن الفرق لتكوينها وإدارتها بنجاح. إلا أن قيادة الفريق المشتت تمثل تحديات فريدة من نوعها. فإذا لم تكن المؤسسات على يقين من سبب/ وكيفية استخدام الفرق المشتتة، أو إذا لم تملك الموارد الكافية لرفد تلك الفرق بما يناسبها من تقنيات وأشخاص وتدريب، فإنها لن تحقق الطاقات الكامنة في هذه الوحدات التعاونية.

كتب مقترحة للقراءة

Harrington-Mackin, D. (1994). *The team building tool kit: Tips, tactics, and rules for effective workplace teams*. New York: American Management Association.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York: Wiley.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). *Communicating across cultures*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Kossler, M. E., & Prestridge, S. (2001). Dispersed teams need to get off on the right foot. *Leadership in Action, 21*(2), 14–18.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

خلفية

عمل مركز القيادة الإبداعية (CCL)، منذ عام 1990، مع عديد من المؤسسات والفرق عبر مبادراته التعليمية. أما الهدف من هذه المبادرات فهو مساعدة المشاركين على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر الاختبار والتجربة مع التطبيقات العملية المركزة على الفريق. تقدم هذه التجارب التطويرية معلومات مرتكزة على الأبحاث فيما يتعلق بكيفية عمل الفرق المتفوقة في الأداء. وهي تشمل مجالاتٍ مثل اختيار أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية في الفرق، وحل الصراعات في الفريق.

وإضافة إلى توفير البرامج التعليمية المركزة على الفريق والتدخلات المناسبة، أطلق مركز القيادة الإبداعية (CCL) في عام 1996 مشروعاً بحثياً عن عمل الفرق المشتتة جغرافياً وأدائها. ومنذ عام 1997 قدم عديد من أعضاء الهيئة التدريسية في المركز نتائج اكتشافاتهم وتحليلاتهم في مؤتمرات ومطبوعات متنوعة. ويتابع المركز تطوير فهمه للفرق – كيف يمكن قيادتها بمزيد من الفاعلية، وكيف يمكنها تحقيق الأهداف المؤسسية على أفضل وجه، وكيف يمكن تأسيسها ورعايتها للحصول على أفضل النتائج. أما هدفه فهو نقل ذلك الفهم إلى قادة الفرق ومؤسساتهم بحيث يستطيع الفريق أن يلبي توقعات الأداء وربما يتجاوزها.

ملخص النقاط الأساسية

في الفريـق المشتـت أعضـاء لا يقيمـون في المكان نفسه؛ فهـم يأتون من بلدان، وثقافات، ومناطق زمنية مختلفة.

وتحتاج الفرق المشتتة -مثل الفرق المحلية- إلى تخطيط سليم ومدروس لبنيتهـا وتصميمهـا، وتكوين مناسب، وعمـل جماعي، وثقـة. إلاَّ أنَّ هناك اختلافـات عميقة بين الفـرق المشتتة والمحلية، ويجـب أن يركز قادة الفرق المشتتـة انتباهاً خاصاً على تلك الاختلافات مـن أجل استثمار مزايا الفرق المشتتة مع التخفيف من مثالبها وحدة أضرارها.

قبل إطـلاق الفريق المشتت، من المهم تقويم استعـداد المؤسسة لدعمه. ويحتاج الفريـق المشتت كي ينجح إلى تخطيط شامل ودعم كافٍ. ويجب أن يكون لديه غرض محدد، وأهداف وغايات واضحة وقابلة للقياس، ومهمات يتطلـب إنجازها أن يعمل الأعضـاء معاً. ويجب أن تحـدد السلطة والأدوار بأسلوب متأنٍ ودقيق، وأن تتوافر جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم. ويجب أن يضم الفريق الأشخاص المناسبين وأن يكون بالحجم المناسب. كما أن وجود التقنيات للحفاظ على الاتصال بين الأعضاء أمرٌ أساس.

إذا قـررت أن مؤسستـك جاهـزة لإطـلاق فريـقٍ مشتت، فـإن الخطوة اللاحقـة هي أن تخطط بتأنٍ لاجتماعه الأول. يجـب أن يكون الاجتماع الأول وجهـاً لوجـه، إن أمكن، بهدف منح الفرصـة للأعضاء ليتعارفـوا شخصياً، وبذلك تعبِّد الطريق لتعاونهم.

حالمـا يطلـق الفريق المشتـت، يجب تأكيـد ثلاث سمات محـددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصـالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

ونظـراً لأن الاتصـالات الفاعلة مهمة جـداً للفريق المشتـت، يجب أن يفهم كل عضـو قدرات وسائل الاتصالات، وتلـك المناسبة منها لمهمة المشاركة في المعلومـات. إن تسهيل اتخـاذ قرار فاعل يشكل تحدياً معقـداً لقائد الفريق المشتت؛ ويجب على الفريق تنظيم عملية اتخاذ القرارات وتبليغها للأعضاء. وبمـا أن الفريق المشتـت يواجه حتماً -تقريباً- نوعاً مـن أنواع الصراع بين أفراده، يجب أن يوجه القائدُ الفريقَ في تصميم إجراءٍ عملي لإدارة الصراع فور حدوثه.

تمثـل الفرق المشتتة تحدياتٍ فريدة من نوعها. ويجب على المؤسسات أن تحضر لها وتدعمها بطريقة صحيحة لتحقق طاقتها الكامنة كاملة.